

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS JEFES DE LA COMPAÑÍA ALIMENTOS
BALANCEADOS TEQUENDAMA S.A.
PLANTA HARINAS.**

**DIANA ISABEL RUIZ GALVIS
LEYDI CONSTANZA GALEANO**

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

GHO25-1

2017

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS JEFES DE LA COMPAÑÍA ALIMENTOS
BALANCEADOS TEQUENDAMA S.A.
PLANTA HARINAS.**

**DIANA ISABEL RUIZ GALVIS
LEYDI CONSTANZA GALEANO**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las
Organizaciones**

**Asesor: SILVIA MATEUS MURILLO
Psicóloga**

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

GHO25-1

2017

Tabla de contenido

Introducción	3
Descripción y Formulación del Problema.....	5
Justificación	8
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Antecedentes	10
Marco Teórico.....	13
Marco Contextual.....	22
Planta Alimentos.....	22
Planta Harinas.....	23
Misión.....	23
Visión.....	23
Escala Jerárquica.....	24
Organigrama	24
Marco Metodológico.....	25
Tipo de estudio.....	25
Test de liderazgo	26
Población y muestra.....	26
Técnicas de Recolección de información y análisis.....	27
Aspectos Éticos	29
Consentimiento informado.....	29
Resultados	31
Análisis General.....	38
Conclusiones	41
Recomendaciones	43
Referencias.....	45
Apéndices.....	47

Resumen

Esta investigación presenta el análisis realizado en la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. donde se busca identificar y analizar los estilos de liderazgo que manejan actualmente todos los jefes y coordinadores específicamente en la planta de Harinas, con el propósito de brindarle a la compañía una herramienta útil donde pueda identificar los estilos de liderazgo y como pueden estar afectando a sus trabajadores, adicional brindar herramientas o sugerencias que puedan implementar en la compañía para contar con personas capacitadas y capaces de brindar el acompañamiento que necesita todo trabajador para el buen desempeño de sus funciones.

Palabras clave: Liderazgo, trabajadores, acompañamiento, desempeño, funciones.

Abstract

This research presents the analysis carried out in the company Alimentos Balanceados Tequendama S.A. Where it seeks to identify and analyze the leadership styles currently managed by all the heads and coordinators specifically in the Flour plant, with the purpose of providing the company with a useful tool where it can identify the leadership styles and how they may be affecting their Workers, additional offer tools or suggestions that can be implemented in the company to have people trained and capable of providing the support that every worker needs for the good performance of their duties.

Keywords: Leadership, workers, accompaniment, performance, functions.

Estilos de liderazgo en los jefes de la Compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A Planta Harinas

Introducción

Hoy día las organizaciones ven el liderazgo como una actividad amplia, visionaria que busca ampliar la competencia y los valores de todos los trabajadores con personal a cargo, teniendo en cuenta al líder con capacidad de liderazgo con una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. También se puede ver el liderazgo como un proceso de interacción entre varias personas en donde una de ellas conduce, mediante su influencia personal, su poder, su criterio en las actividades de un grupo de trabajo, para alcanzar una meta u objetivo en común, con el fin de transformar tanto a la compañía como a las personas que laboran en ella. Todas las organizaciones necesitan contar con excelentes líderes, que tengan la capacidad de dirigir aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad, para esto es muy importante conocer cuáles son los aspectos más importantes que debe tener un buen líder.

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Chávez (2006), afirma que el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al

liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

De acuerdo a esto dentro de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. recientemente se realizó la evaluación de los factores de riesgo psicosociales con la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana, a todos los trabajadores, dando origen a un informe final que realizó la psicóloga especialista en salud ocupacional de la empresa A y C Consultores, con el propósito de dar cumplimiento a la resolución 2646 de 2008, en la cual se establecen las disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

En este caso Alimentos Balanceados Tequendama S.A. realizó una evaluación de los factores de riesgo psicosociales, incluyendo factores intralaborales y extralaborales, para definir las acciones a seguir de acuerdo con los resultados obtenidos, con el propósito de garantizar el bienestar y salud de los trabajadores con acciones de promoción y prevención.

Una vez revisado estos resultados obtenidos, se determinó algunas situaciones con un “Riesgo Muy Alto” que según la Interpretación genérica de los niveles de riesgo que describe el Ministerio de Protección Social para la validación de pruebas, quiere decir que es un nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés, por tanto las dimensiones y dominios bajo esta categoría requieren intervención inmediata.

Al realizar el análisis de factores psicosociales intralaborales en el dominio 12.1 Dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, obtuvo un resultado de nivel de riesgo Muy Alto, por este motivo Alimentos Balanceados Tequendama S.A. se encuentra muy interesado en identificar los diferentes estilos de liderazgo que se están presentando específicamente en los diferentes jefes o coordinadores de la Planta de Harinas, con el

propósito de disminuir el nivel de estrés que puede ocasionar en algunos trabajadores, al sentir que la retroalimentación al desempeño no se da o no es clara, así mismo es muy importante analizar el tipo de relación que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores, para identificar las características que influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de las diferentes áreas de trabajo.

Todo esto con el propósito de identificar y analizar los estilos de liderazgo que se manejan actualmente en la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. específicamente en la Planta de Harinas.

Con el propósito de brindarle a la compañía una herramienta útil donde pueda identificar los estilos de liderazgo, que se están manejando actualmente y cuáles son los que deben mejorar para contar con personas capacitadas y capaces de brindar el acompañamiento que necesita todo trabajador para el buen desempeño de sus funciones.

Descripción y Formulación del Problema

Es importante identificar el liderazgo y sus diferentes estilos dentro de una compañía para determinar si se están asumiendo de manera correcta o si se está afectando a los trabajadores precisamente por no tenerlos identificados, teniendo en cuenta que el liderazgo es muy situacional o consensual y todo depende del momento o la situación que se pueda presentar, ningún estilo es malo, todo depende de cómo se utilice y en qué momento se está aplicando.

Richard L Daft (2007), en su libro la experiencia del liderazgo afirma que un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa. Por el contrario, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o provocar pérdidas para la empresa.

De acuerdo a esto para la investigación que se realiza en la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. específicamente en la planta de Harinas, el tema de liderazgo y los diferentes estilos que se pueden presentar dentro de una organización, son temas muy importantes, porque el propósito de esta investigación es identificar cuáles son los principales estilos de liderazgo que tienen los jefes o coordinadores de la planta de Harinas, con el fin de analizar y buscar estrategias que les permita mejorar la forma como lideran las diferentes áreas y equipos de trabajo a cargo de los jefes y coordinadores de esta planta, asimismo proporcionar estrategias que le permita a la compañía mejorar el riesgo identificado en el análisis de factores psicosociales intralaborales realizado previamente y donde se pudo evidenciar que el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo muestran un nivel de riesgo alto y la compañía debe intervenir inmediatamente para disminuir este nivel.

Actualmente en Alimentos Balanceados Tequendama S.A. después de aplicar la batería de riesgos psicosociales se pudo evidenciar diferentes factores intralaborales con características de riesgo Alto, que están sujetos al tema de liderazgo en la planta de Harinas y esto depende de la forma de liderazgo que actualmente tienen los jefes y los coordinadores de esta planta de trabajo, se puede evidenciar según el análisis realizado

por el área de psicología de la empresa A y C Consultores, entidad encargada de aplicar la batería de riesgos en la compañía que hay diferentes maneras de liderar al personal, están los jefes capacitados con amplia experiencia como es el caso de algunos directores de la compañía, pero también hay casos, donde algunos jefes han sido promovidos a estos cargos y no necesariamente cuentan con la experiencia y el conocimiento para liderar y motivar a un determinado grupo de trabajo, para llevar a cabo una meta clara, ocasionando que las personas se sientan que tienen un jefe que solo se encarga de dar una instrucción y verificar que esta labor se haya realizado en las condiciones que fue solicitada, pero no hay espacios donde las personas puedan recibir esa retroalimentación de su labor, donde pueda preguntar en que está fallando, en que pueden mejorar, que pueden hacer para realizar sus actividades de manera más productiva.

En otros casos hay jefes con una muy buena formación profesional, pero son líderes que pueden ser más autocráticos que liberales, porque los subordinados solo se pueden limitar a obedecer las directrices que marca el líder, limitando las posibilidades de una mejora continua, donde puedan tener la oportunidad de opinar o realizar propuestas que puedan resultar muy productivas e innovadoras.

Todo esto se puede comparar con la situación real manifestada por las personas encargadas del área de gestión humana de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. donde manifiestan que estas situaciones se presentan diariamente en esta planta de trabajo y no sea realizado ningún tipo de intervención, porque se requiere de tener una evidencia clara y contundente para presentar a la gerencia de la compañía, con el propósito de generar estrategias que permitan mejorar la situación percibida por los colaboradores de esta planta de trabajo, por este motivo y de acuerdo a esta información es la importancia de identificar los diferentes estilos de liderazgo que se presentan en los jefes y coordinadores de la planta de harinas para brindar una herramienta con estrategias que pueden ser utilizadas para mejorar el tema de liderazgo dentro de la planta de trabajo.

Justificación

Las organizaciones se definen como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales como; tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, etc. (Dávila, C. (2001).)

En la actualidad las organizaciones requieren contar con personas capacitadas, comprometidas y motivadas para prestar un excelente servicio que se ve reflejado en el resultado de los procesos internos y externos de la compañía, por este motivo es importante determinar los estilos de liderazgo que se utilizan dentro de una organización y como beneficia o perjudica el ambiente laboral y el desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el liderazgo es uno de las condiciones primordiales que impacta de manera positiva o negativa y que afecta directamente en la productividad y sostenibilidad de una organización.

Por otra parte es importante analizar el liderazgo en la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A, específicamente en la Planta de Harinas para determinar cuál es la situación que se está presentando en el liderazgo de los jefes, la forma como han venido trabajando y los resultados que reflejan los trabajadores en su proceso, pues se ha percibido aspectos del liderazgo que han afectado la motivación de los trabajadores, muchos de ellos sienten que no reciben retroalimentación en el desarrollo de su labor, en algunos casos estos jefes son personas que tienen la experticia, pero no la formación para ejercer cargos que impliquen autoridad y manejo de grupos de trabajo.

Se considera pertinente y relevante en la investigación estudiar el liderazgo de grupos ya que es un aspecto de vital importancia para generar motivación en los trabajadores de la planta, identificando aspectos tanto positivos como negativos de los diferentes estilos de liderazgo que pueden contribuir a realizar aspectos de mejora en los mandos medios para generar conductas grupales que se orienten a generar mayor productividad y mejoras en el ambiente de trabajo.

Objetivos

Objetivo General.

Generar estrategias de intervención para fortalecer los estilos de liderazgo identificados en los jefes y coordinadores de la Planta de Harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A.

Objetivos Específicos.

- 1) Identificar los estilos de liderazgo en la planta de Harinas de la Compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A.
- 2) Analizar los estilos de liderazgo identificados en la investigación realizada en la Planta de Harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A.
- 3) Describir las estrategias de intervención que pueden fortalecer el liderazgo identificado en la Planta de Harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A.

Antecedentes

Para analizar e identificar los diferentes estilos de liderazgo que se presentan en la planta de Harinas de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. se realizó una revisión de los estudios realizados en Colombia con relación al nivel de liderazgo que tienen los trabajadores en las diferentes compañías del país, entre las conclusiones más importantes se encontraron:

Edwin Bohórquez (2014), afirma en su artículo ¿Cómo está el liderazgo en Colombia?, publicado en el periódico del Espectador que Más de 200 empresas, entre nacionales, multilatinas y multinacionales, hablaron sobre la capacidad de sus más altos ejecutivos. ¿Qué tan listos están para enfrentar con éxito los desafíos estratégicos? Pues tan sólo el 13% respondió que excelente. Faltan habilidades estratégicas y de gestión, así como estilo personal, eso mismo se puede identificar dentro de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A., muchos de sus líderes aún no están orientados a trabajar teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos de la compañía, precisamente por su falta de estilo personal como líderes, tal vez por la falta de conocimiento y formación en este tema específico.

Por otra parte de acuerdo al estudio académico-práctico realizado con el propósito de crear y divulgar conocimiento sobre el estado de la práctica del liderazgo y la gestión de su desarrollo en las organizaciones del sector privado colombiano, presentado con el nombre “Prácticas de liderazgo en Colombia”, hecho por la Pontificia Universidad Católica de Chile y Xn International Inc:

Donde se indago a 378 altos cargos de 225 empresas privadas nacionales, multilatinas y multinacionales. Allí se encontró que “las actividades de desarrollo de líderes que más realizan las organizaciones colombianas son la capacitación presencial (75%) y la retroalimentación de los mismos líderes (64%)”, De entrada, los porcentajes parecen altos, pero a pesar de que se están instrumentando métodos de desarrollo, se percibe insatisfacción con lo que se está haciendo. Una de las explicaciones de por qué los programas de desarrollo de líderes son de calidad insuficiente en varias partes del mundo, es que aplican metodologías tradicionales de capacitación que han demostrado ser ineficaces para producir el cambio y aprendizaje que se

necesita. Cuenta Juan Eduardo Cortés, coinvestigador y director del Programa de Liderazgo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (Bohórquez, 2014; Párr. 6 y 7).

En la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. no se ha realizado ningún tipo de capacitación con temas de liderazgo, según la directora de gestión humana aún no existe un plan de formación o de capacitación, dificultando mucho más la formación de sus jefes en este tipo de temas que son tan importantes dentro de una compañía.

Alejandro Ramírez Peña (2015). Afirmo en su artículo “El 80% de los líderes no saben anticiparse a la crisis” publicado en el periódico del Tiempo; que según el estudio realizado por la firma Decision Strategies International (DSI), enfocada en el éxito de las compañías, se puede decir que el 80 por ciento de los líderes en las organizaciones no hace bien su trabajo al momento de anticiparse a los cambios del mercado, generadores de crisis en varias ocasiones, el sondeo, que también incluyó a líderes de 300 empresas en Estados Unidos, reveló además que el 85 por ciento de ellos no había visto venir los cambios de la industria en otras ocasiones en el pasado.

Por tal motivo es fundamental desarrollar e implementar un modelo de liderazgo estratégico para enfrentar ese mundo conocido como VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Adverso), que permite tomar decisiones y acciones más acertadas en momentos de incertidumbre y avanzar hacia el futuro de manera exitosa y satisfactoria, además de explorar desafíos predecibles e impredecibles y visualizar posibles escenarios.

Juan Carlos Linares, presidente para Colombia, Ecuador y Costa Rica de Lee Hecht Harrison (LHH) revela las seis claves que se deben tener en cuenta para serlo:

- 1) Anticiparse a lo que suceda en el entorno, no solo dedicarse a seguir tendencias.
- 2) Desafiar el conocimiento y la sabiduría tradicional.
- 3) Interpretar. Reunir datos complejos y convertirlos en información útil, que tenga sentido y buscar donde nadie más ha buscado.
- 4) Decidir. Considerar alternativas y tener el valor de llevarlas a cabo.
- 5) Alinear. Involucrar a los denominados ‘stakeholders’ (todos los actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa) y vender las ideas dentro de la empresa.

- 6) Aprender. No solo aprender de la experiencia, sino invertirle tiempo a pensar en soluciones.

Juan Carlos Linares (2015) afirma que un error frecuente en las organizaciones es que no se aprende de los errores o de los aciertos sobre decisiones pasadas, por tal motivo es indispensable identificar los estilos de liderazgo en la planta de Harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. para determinar cómo pueden aplicar en su día a día estrategias que les permita mejorar su resultado a la hora de liderar sus procesos y su personal a cargo.

Marco Teórico

Durante muchos años el concepto de liderazgo se ha estudiado y su enfoque ha ido evolucionando, debido a todos los cambios que se vive a diario en las organizaciones, se ha convertido en un tema a tratar de gran relevancia, no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas. Por ejemplo Fiedler (1961), citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera que el liderazgo es un "hecho subjetivo" que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. Según Robbins (1999), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social.

A nivel organizacional, el liderazgo es definido como "el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994, p. 26). Estas definiciones reconocen que el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.

Liana Páez Gabriunas y Gustavo Yepes López (2004) explican que la diversidad de conceptos refleja que la literatura sobre el liderazgo es variada, existen muchas definiciones y opiniones al respecto, sin embargo lo que se reconoce en todos ellos como constante, a pesar de su diversidad, "es que éste es un fenómeno de influencia social en la cual unos miembros logran que otros actúen de acuerdo con lo que ellos plantean".

Según Ugarte (2003), el líder es la persona que estimula una influencia, en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones

interpersonales, encaminadas a lograr el compromiso y la participación voluntaria de los miembros para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (1993), el Liderazgo se puede definir como el arte de inducir a los subordinados a cumplir las tareas con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo. La confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

Son muchas definiciones que se encuentran con relación al significado de Liderazgo, algunas coinciden, dando origen a muchos modelos y teorías explicativas para entender el término de liderazgo como un fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional. Por lo tanto las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar con relación a una serie de elementos, que incluyen las características del líder; de la situación y de las teorías actuales de enfoque integral.

Dentro de las teorías basadas en las características del líder se encuentran la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

La teoría de rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970). Plantea que “*los líderes nacen y no se hacen*; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla. La tarea está entonces en lograr maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento; considerando que no se puede dejar llevar por la intuición o el carisma que pueda tener un colaborador o varios en especial, pues se estaría siendo injusto al no darle la oportunidad a todos los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo a aquellos a los que se debe monitorear, realizando un proceso para el refuerzo de su personalidad, habilitándolos y formándolos para alcanzar las capacidades de llegar a ser un líder.”

La teoría basada en el comportamiento (teorías conductuales) (Lewin, Lippit y White, 1939) se centra en analizar los comportamientos o conductas de los "líderes" y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Se plantean 2 extremos totalmente diferentes de

personalidad que se denominan X e Y. En la personalidad X se encuentran las personas que son perezosas, indolentes, rehúyen al trabajo, evaden sus responsabilidades, las que necesitan ser controladas y dirigidas, y además no poseen iniciativa. La personalidad Y considera por el contrario que los individuos encuentran con su trabajo una gran satisfacción y siempre se están esforzando para lograr hacer sus tareas cada vez mejor. Además, poseen un alto nivel de ingenio, capacidad, creatividad e imaginación para lograr cambios y desarrollo en su área y en la organización de la que hace parte.

En las teorías basadas en el comportamiento se encuentra también la teoría de la parrilla gerencial también llamada *grid administrativo* (malla administrativa) (Blake y Mouton, 1964), que representa gráficamente todos los estilos de liderazgo y cómo se puede comparar un estilo con otro. Estos autores utilizan esta gráfica como marco de referencia para ayudar a los gerentes a conocer su estilo de liderazgo y poder dirigirse hacia el estilo ideal. El *grid administrativo* se compone de 4 cuadrantes del modelo Ohio State, en el cual se construye una matriz de 9 por 9 que refleja 81 diferentes estilos de liderazgo, detallando explícitamente los 4 extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio que es 5,5. El *grid* se basa en 2 dimensiones: preocupación por las personas (grado de compromiso de los colaboradores con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidad y confianza) y preocupación por la producción (calidad de los procedimientos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción).

En las teorías del liderazgo en función de la situación se encuentra la teoría de roles y la teoría de contingencias o situacionales.

La teoría de los roles (Mintzberg, 1983) básicamente plantea que los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten. Es decir, en esta teoría se plantea que los líderes de los altos niveles de la organización deben desempeñar el papel de representación de la empresa y toda conexión con el ambiente externo, ya sea el mercado o la sociedad. Por el contrario, en los niveles inferiores la relación debe ser orientada fundamentalmente hacia el interior, es decir, una relación directa entre el líder y su equipo; es allí donde se deben aplicar los roles de manejo de motivaciones, coordinación y demás actitudes que se consideran socioafectivas (Gómez-Rada, 2002).

Las teorías de contingencias o situacionales conglomeran un conjunto de teorías que parten de la idea de que el comportamiento del líder se ve afectado por diferentes factores del contexto en el que ejerce. De esta forma, el contexto determina su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997). Por lo tanto, se debate que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales. Dentro de este grupo de teorías se encuentra la teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1996), donde el estilo de liderazgo que se debe emplear para lograr resultados óptimos está únicamente en función de las características de los seguidores, según su nivel de competencia y disposición para colaborar con las propuestas del líder. En este grupo también se hace referencia a la teoría de la contingencia (Fiedler, 1961, citado por Kreitner y Kinicki, 1997), donde se propone que un grupo puede tener un buen desempeño de acuerdo con la interacción del líder con los subordinados y esta interacción puede dar lugar a 2 tendencias de líder: orientado a las tareas u orientado al logro.

Finalmente, en las teorías de enfoque integral se encuentran incluidas la teoría del carisma o liderazgo carismático y la teoría del liderazgo participativo.

La teoría del carisma o liderazgo carismático: Plantea el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción, considerados inusuales o de tipo sobrenatural (Gibson et al., 1994; Gómez-Rada, 2002). Estos líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para socializar su pensamiento y sus conductas.

La teoría del liderazgo participativo: Vroom y Yetton, (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas.

Para efectos de este trabajo, se analizarán los estilos de liderazgo en las dos plantas de trabajo de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A, partiendo del enfoque conductual del liderazgo, mediante el análisis de la teoría de rasgos del líder que permite catalogar al líder en 3 tipos diferentes que serán explicados a continuación.

Teoría de rasgos del líder: estilos de liderazgo: Warrick (1981). Afirma que los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular.

Stogdill (1948) analiza 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal. A continuación se revisará cada uno de ellos para tener más claro cada uno de estos estilos:

El **líder democrático** realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Warrick, 1981).

El líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008). La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

En general, el estilo democrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones.

- 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.
- 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo.
- 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente.
- 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual.
- 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Ventajas: Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Desventajas: Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas. Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar. .

El **líder autocrático** se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981).

En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Según Bass (2008) los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

En general, el estilo autocrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

- 1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados.
- 2) Regla de "mano dura" con los subordinados.
- 3) Los gerentes son inflexibles.
- 4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento.
- 5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo.
- 6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.

Ventajas: Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Desventajas: Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir

menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado de las empresas punteras.

Por último El **líder liberal** posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981).

El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado (Lewin et al., 1939). Según Bass (2008) este líder no se interesa por participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

El estilo liberal se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

- 1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados.
- 2) El gerente se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación.
- 3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente.
- 4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes.
- 5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas.
- 6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

Ventajas: Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede

ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

Desventajas: De todas formas, no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias arriba mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo.

Marco Contextual

Se realizó la consulta de los documentos internos de la compañía en el Sistema de Gestión de Alimentos Balanceados Tequendama S.A. Proceso de gestión humana. Intranet. (2017) el cual aporó la siguiente información documentada.

Alimentos Balanceados Tequendama S.A. es una compañía dedicada específicamente a la producción de alimento balanceado para aves, harinas de origen animal y las actividades agropecuarias en general, está ubicada en el Km 2 carretera vía Funza – Cota. Es una sociedad anónima de carácter comercial.

Su objeto Social es la planeación, proyección, programación, puesta en marcha, desarrollo y explotación de las actividades avícolas y pecuarias en general, específicamente la producción de alimento balanceado para aves, Harinas de origen animal y las actividades agropecuarias en general, cuenta con 308 empleados de los cuales 54 trabajadores pertenecen a la temporal los demás, cuentan con contrato directo por compañía, únicamente se maneja contratos indefinidos, generando estabilidad laboral para todos sus colaboradores.

Los socios propietarios de Alimentos Balanceados Tequendama S.A. son: Pollo Andino S.A, Pollo Fiesta S.A, Pollo Olímpico S.A., Empollacol S.A., Pollos Savicol, Inversiones El Dorado S.A., y Avícola Los Cambulos Ltda.

Cuenta con dos plantas de trabajo distribuidas así: Planta Alimentos con 242 trabajadores y Planta Harinas con 66 trabajadores.

Planta Alimentos.

Inició actividades desde el 16 de Diciembre del año 1991. Desde entonces efectúa la transformación de materia prima en alimento balanceado para avicultura, la producción y venta está dirigida a sus accionistas. Actualmente la compañía viene operando como prestadora de servicios de maquila para sus socios consumidores de alimento balanceado. La producción y venta está dirigida a sus accionistas.

Planta Harinas.

Esta planta inició actividades en el mes de Octubre de 2007, con la adquisición de materia prima, transformación y comercialización de los subproductos del pollo, obteniendo producto terminado de: harina de plumas, harina de pollo, hemoglobina y aceite de pollo. La producción se realiza con la compra de los subproductos de las plantas de sacrificio de los socios y se comercializa a terceros, como: Nutrion, Alimentos Polar, Purina, Solla, Contegral, Intarcol, entre otras. Esta planta cuenta con 66 trabajadores.

Misión.

Alimentos Balanceados Tequendama S.A. tiene como compromiso producir bienes, elaborar productos, transformar subproductos y prestar servicios con altos estándares de calidad al mejor costo, siendo rentables y de esta forma buscando la sostenibilidad y crecimiento de la operación. Satisfaciendo las necesidades de los clientes del sector avícola para la alimentación animal.

Visión.

En Alimentos Balanceados Tequendama S.A Para el año 2018 busca ser líderes regionales en la producción de alimentos balanceados para aves, transformación de subproductos avícolas en harinas y un gran contribuyente al desarrollo del país. Cumpliendo con las exigencias del mercado, calidad de nuestros productos, sostenibilidad empresarial en el desarrollo de sus actividades y un equipo de trabajo competitivo.

Escala Jerárquica.

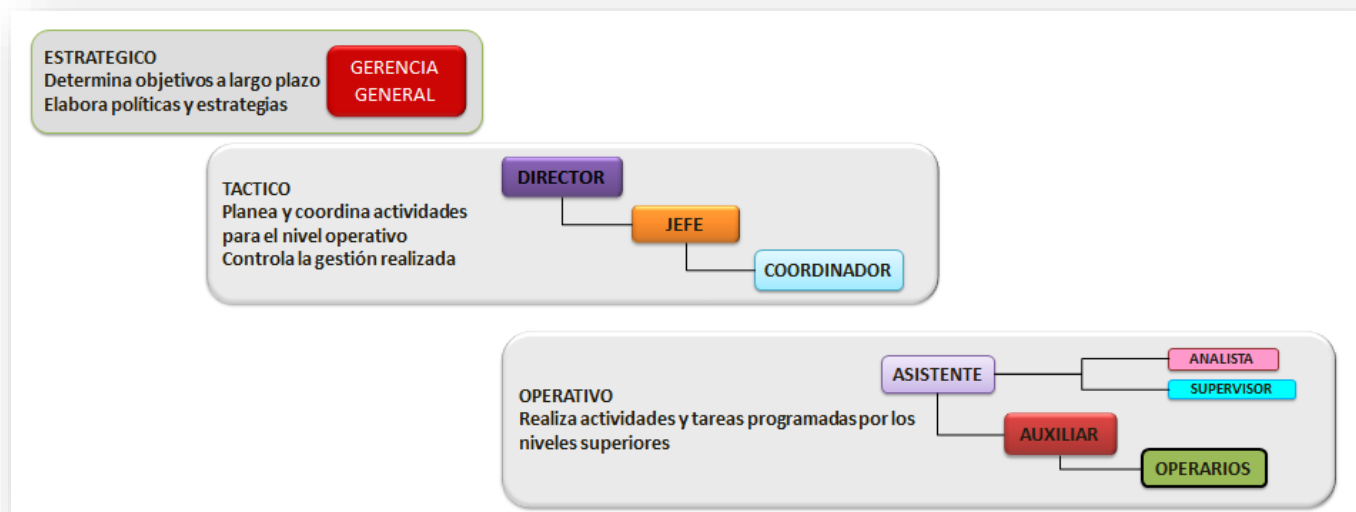


Figura 1. Escala jerárquica de Alimentos Balanceados Tequendama S.A. Fuente: Programa de inducción del área de gestión humana. Sistema de gestión de calidad (2017).

Organigrama.

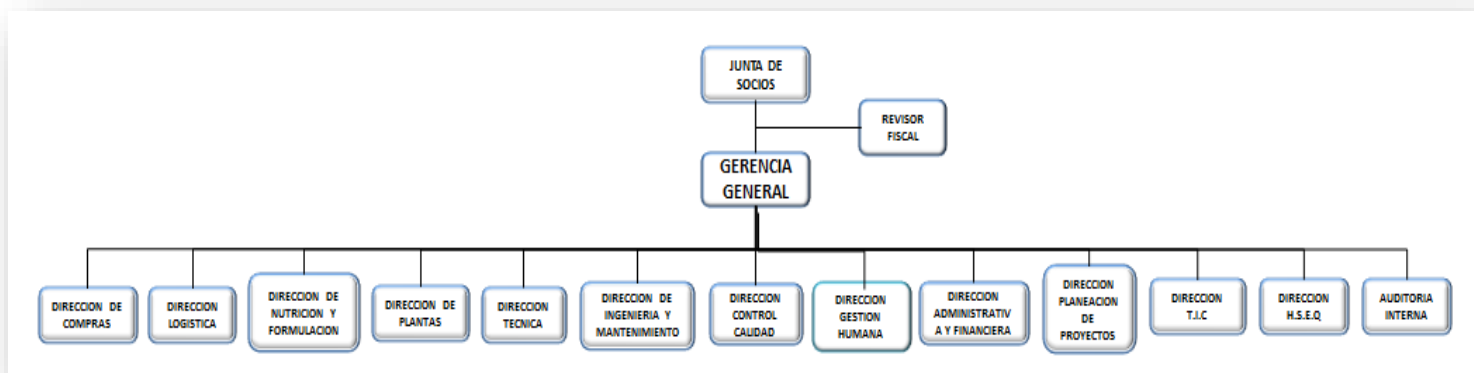


Figura 2. Organigrama de Alimentos Balanceados Tequendama S.A. Fuente: Programa de inducción del área de gestión humana. Sistema de gestión de calidad (2017).

Marco Metodológico

Para definir los aspectos metodológicos se hace descripción de los componentes que conforman la manera como se ejecuta la investigación. Para realizar la investigación, se hace necesario definir la forma como se recolecta la información. Las fuentes de información se dividen en dos, la primera por medio de revisión de literatura y la segunda por medio de la información que se obtiene de la planta de Harinas de Alimentos Balanceados Tequendama S.A. contemplando los siguientes aspectos:

- 1) Tipo de Estudio
- 2) Población y Muestra
- 3) Técnicas para la recolección de la información
- 4) Tratamiento de la información

Tipo de estudio.

Es una investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer, situaciones, costumbres y actitudes predeterminadas a través de descripciones y pretende medir y recolectar información sobre algún fenómeno de manera específica.

El desarrollo de esta investigación, tiene un enfoque cuantitativo, se realizó la aplicación de una test de liderazgo con escala tipo Likert a los jefes y coordinadores de la planta de harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A

El enfoque cuantitativo se selecciona cuando se pretende señalar entre ciertas alternativas y predecir y comprender el fenómeno descrito, en determinado contexto.

Test de liderazgo

Para la realización de esta investigación, se aplicó un test de liderazgo que permite que los participantes solo puedan tener la oportunidad de responder (siempre), (muchas veces), (pocas veces) o (nunca), debido a que este tipo de entrevistas tienen la característica de no dar posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion, es decir estas son preguntas cerradas, conformadas por 34 afirmaciones, cada una de ellas con 4 posibles respuestas, y estas 4 respuestas a nivel individual pertenecen a un estilo de liderazgo, el cual se determina a través de la frecuencia en la tendencia de las respuestas.

Población y muestra.

Para definir La población objeto de investigación se utilizó un muestreo de tipo probabilístico (aleatorio): En este tipo de muestreo todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, en este caso está conformada por todos los Jefes y Coordinadores de la Planta de Harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A., localizada en Funza Cundinamarca. En total son 7 colaboradores que tienen personal a cargo y ocupan un cargo que requieren tener un tipo de liderazgo definido relacionados a continuación:

- a) Un coordinador de producción planta harinas
- b) Un coordinador de ingeniería y mantenimiento
- c) Un coordinador de mantenimiento
- d) Un jefe de producción planta harinas
- e) Un jefe de logística planta harinas
- f) Un jefe de control de calidad planta harinas
- g) Un jefe de planta de producción



Tabla 1: Total empleados de la Planta de Harinas que serán objeto de investigación.

Técnicas de Recolección de información y análisis

Para llevar a cabo la investigación se aplicó un test de liderazgo B&M que será una herramienta que describe, mide y permite saber cuál es la orientación que tienen las personas, hacia el estilo de liderazgo autocrático, participativo o liberal.

El instrumento aplicado se seleccionó de una tesis de grado "ANÁLISIS DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA PAPELERÍA LA CULTURA 1 Y 2, COBÁN, ALTA VERAPAZ.", de la Facultad de humanidades Licenciatura en psicología industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landívar; fue aplicado una sola vez a cada uno de los jefes y coordinadores de la planta de Harinas, de esta manera y de acuerdo a los resultados que más adelante se detallaran se puede decir que el grado de confiabilidad para esta investigación es del 99% comparado con la realidad que actualmente se vive en la planta de harinas, según los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación de los factores de riesgo psicosociales con la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana

Este test está conformado por 34 afirmaciones, cada una de ellas con 4 posibles respuestas, y estas 4 respuestas a nivel individual pertenecen a un estilo de liderazgo, el cual se determina a través de la frecuencia en la tendencia de las respuestas: las posibles respuestas son: **A** (siempre) **B** (muchas veces) **C** (pocas veces) **D** (nunca)

El cuestionario mide la orientación que tiene cada persona hacia un estilo de liderazgo el cual puede ser Autocrático, democrático o Liberal. Estos estilos se definen de la siguiente manera:

Estilo de liderazgo	Descripción
Autocrático	Enfoque alto hacia la tarea en combinación con un enfoque bajo hacia el grupo.
Liberal	Enfoque alto hacia el grupo y bajo hacia la tarea.
Democrático	Enfoque Bajo, medio o alto hacia la tarea y el grupo, en donde no prevalece ninguna cualidad.

Tabla 2: Descripción de los estilos de liderazgo.

La calificación consiste en lo siguiente:

La orientación hacia el grupo (G) y la orientación hacia la tarea (T) de los gerentes de área a través del cuestionario estructurado para determinación de liderazgo, se calcularon de la siguiente manera:

- Se marca con una letra “T” las siguientes preguntas del cuestionario: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32.
- De estas preguntas, se escribió el número “1” al lado de las siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 30 y 32, si la respuesta fue “Siempre” (A) o “Muchas Veces” (B); y al lado de las preguntas 11 y 16 si la respuesta fue “Pocas Veces” (C) o “Nunca (D)”.
- Se marcaron con una letra “G” las siguientes preguntas del cuestionario: 3, 5, 9, 14, 17, 18, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 y 34.

- d) De estas preguntas, se escribió el número “1” al lado de las siguientes: 3, 5, 9, 14, 21, 23, 25, 27, 29 y 31, si la respuesta fue “Siempre” (A) o “Muchas Veces” (B); y al lado de las preguntas 17, 18, 33 y 34 si la respuesta fue “Pocas Veces” (C) o “Nunca (D)”.

Para graficar el tipo de liderazgo identificado para cada jefe o coordinador de la planta de harinas de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A., se utilizó un diagrama base para determinación de estilo y orientación de liderazgo, en el cual el total de espacios marcados en los ejes de escala representa el máximo de respuestas posibles en cada inclinación, sea hacia el grupo o hacia la tarea.

Aspectos Éticos

Antes de realizar la aplicación del cuestionario de liderazgo B&M, se le explico a los participantes la finalidad y el propósito que tenía este cuestionario de preguntas, informándoles que habían sido seleccionados debido a que el tema de investigación es identificar los estilos de liderazgo en los jefes y coordinadores de la planta de Harinas, de acuerdo a los cargos y funciones que en este momento existen y están autorizados para esta planta, de acuerdo a esto se obtuvo el resultado de siete personas que tienen personal a su cargo y por consiguiente son la muestra necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

Consentimiento informado.

Después de explicarles a los jefes y coordinadores de la planta de harinas el motivo de investigación y la importancia que tiene su participación en la misma, se les entrego a cada uno, un documento donde debían registrar su nombre y documento de identidad, aceptando participar de manera voluntaria en el estudio de los estilos de liderazgo en los jefes de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. específicamente en la planta de Harinas.

Declarando así mismo que habían leído y comprendido las condiciones de participación

en el estudio, donde se les dio la oportunidad de hacer preguntas y estas fueron resueltas, con el propósito que ninguno de ellos presentaran dudas al respecto.

Resultados

A continuación se presentaran los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento de Estilos de liderazgo, se aplicó con el objetivo de determinar la tendencia predominante de liderazgo de los jefes o coordinadores de la planta de harinas de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A.

Se realizan gráficas para demostrar visualmente la información que se evidencia con los test obtenidos por cada colaborador con cargos de jefatura de acuerdo con la metodología diseñada que posee el instrumento ejecutado, está dividido en tres estilos diferentes de liderazgo que son: autocrático, democrático y liberal, con dos diferentes tendencias de orientación hacia el grupo (G) y hacia la tarea (T) con un rango de: bajo, medio y alto.

Se contó con un total de 7 colaboradores que fueron fuente de estudio, entre hombres y mujeres comprendidos entre 25 a 55 años de edad.

1. El estilo de liderazgo predominante en el COORDINADOR DE PRODUCCIÓN PLANTA HARINAS

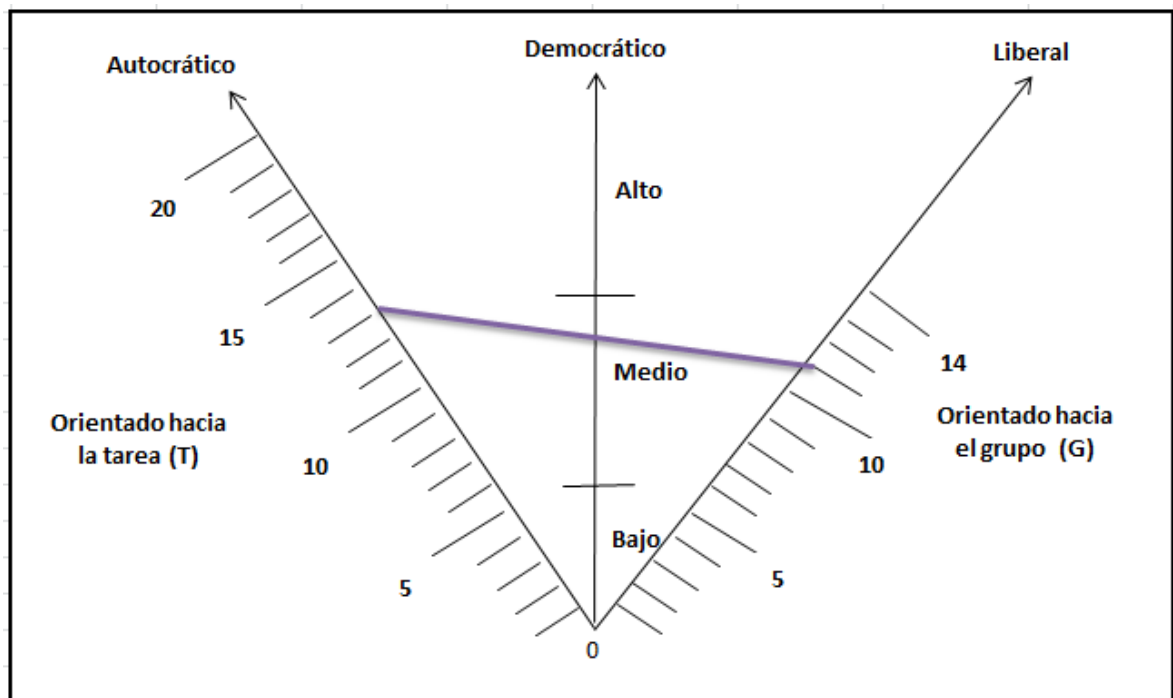


TABLA No. 1			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
13	Medio	11	Autocrático

En la gráfica se evidencia que obtuvo una puntuación de 13 puntos en el estilo de liderazgo autocrático, 11 puntos en el estilo liberal y una tendencia media en cuanto al estilo de liderazgo democrático, indicando predomina el estilo de liderazgo autocrático, el cual se caracteriza por un Enfoque alto hacia la tarea en combinación con un enfoque bajo hacia el grupo, determinando mayor importancia a procesos productivos dentro de la compañía acompañados de aspectos como fijar los objetivos a cumplir metas y toma de decisiones, Sin embargo a desarrollado aspectos del estilo de liderazgo liberal lo que le permite Enfocarse hacia el grupo.

2. El estilo de liderazgo predominante en el JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA HARINAS

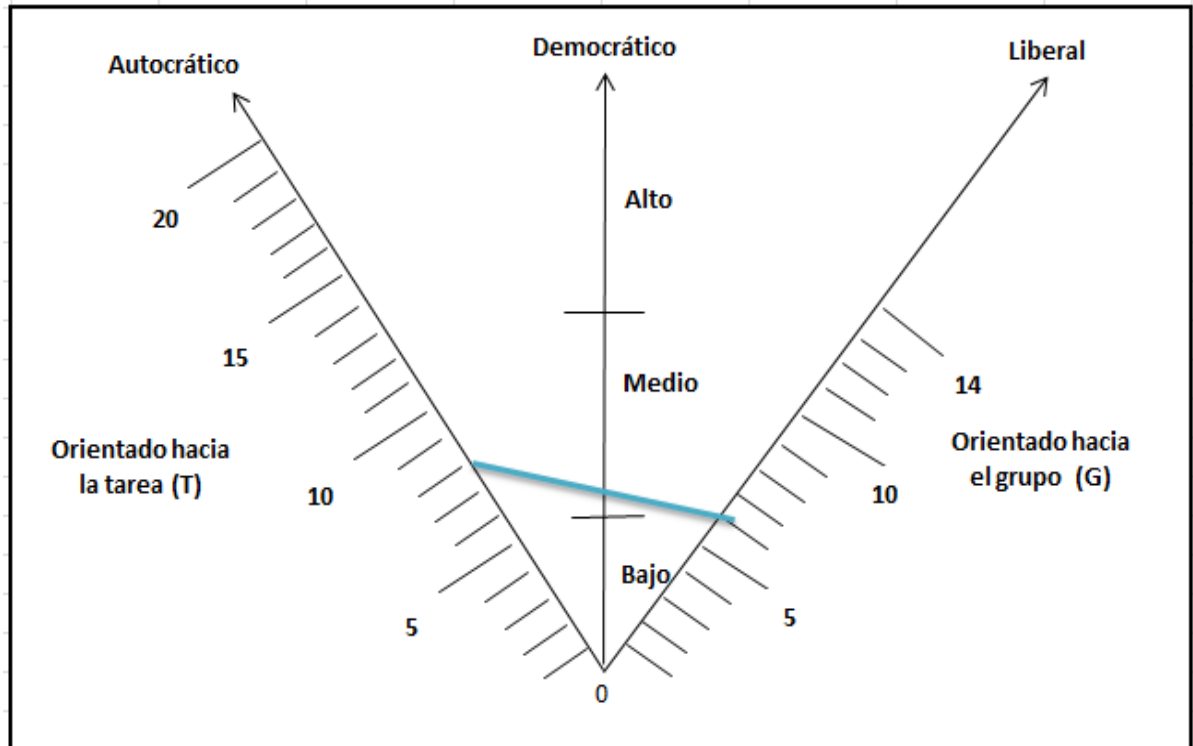


TABLA No. 2			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
8	Medio, bajo	6	Autocrático

En la gráfica se evidencia que obtuvo 8 puntos en el estilo de liderazgo autocrático, 6 puntos en el estilo de liderazgo liberal y una tendencia medio, bajo en la tendencia de liderazgo democrático, predominando el estilo de liderazgo autocrático donde se percibe un enfoque hacia la tarea en combinación con un enfoque bajo hacia el grupo. Sin embargo la puntuación obtenida en el estilo de liderazgo liberal puede indicar se puede potencializar este estilo de liderazgo orientado al grupo, generando un equilibrio entre las dos tendencias de liderazgo, para aumentar la predominancia de un estilo de liderazgo participativo-democrático.

3. el estilo de liderazgo predominante en el JEFE DE LOGÍSTICA PLANTA HARINAS

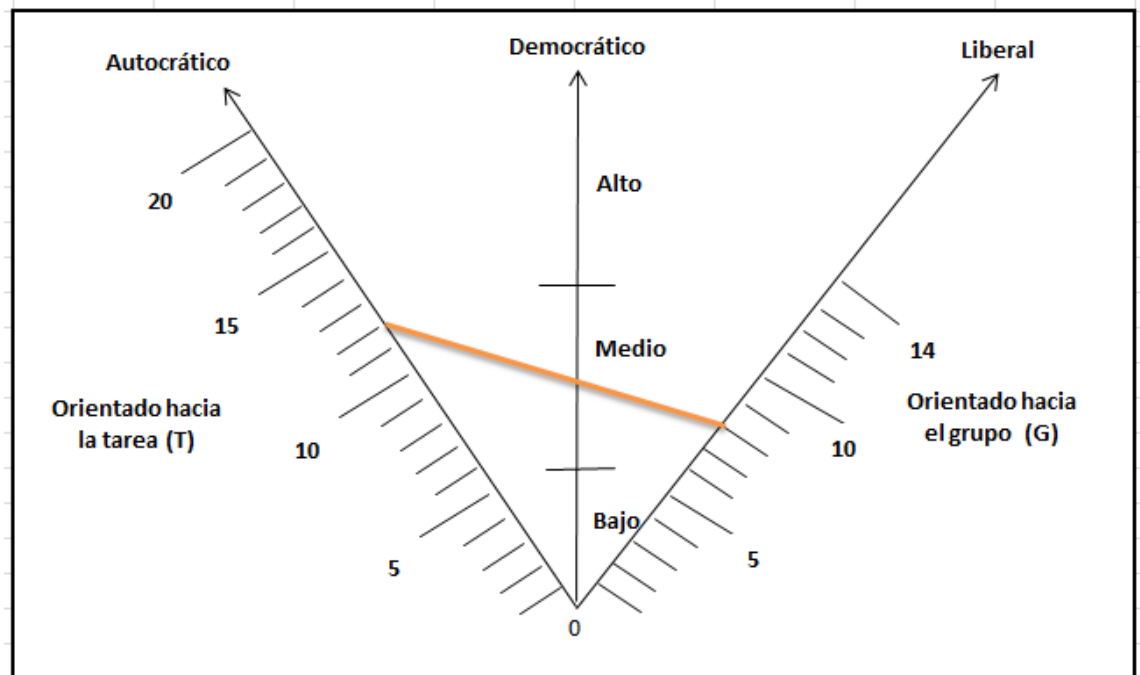


TABLA No. 3			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
12	Medio	8	Autocrático

En la gráfica se observa que el jefe, posee una inclinación superior del estilo de liderazgo autocrático, El estilo de liderazgo liberal se encuentra ubicado en un nivel medio de igual manera que el estilo democrático. La predominancia del estilo autocrático Enfoque alto hacia la tarea, donde se establecer directrices claras y se instruye frente a las tareas a realizar.

4. el estilo de liderazgo predominante en el JEFE DE CONTROL DE CALIDAD PLANTA HARINAS

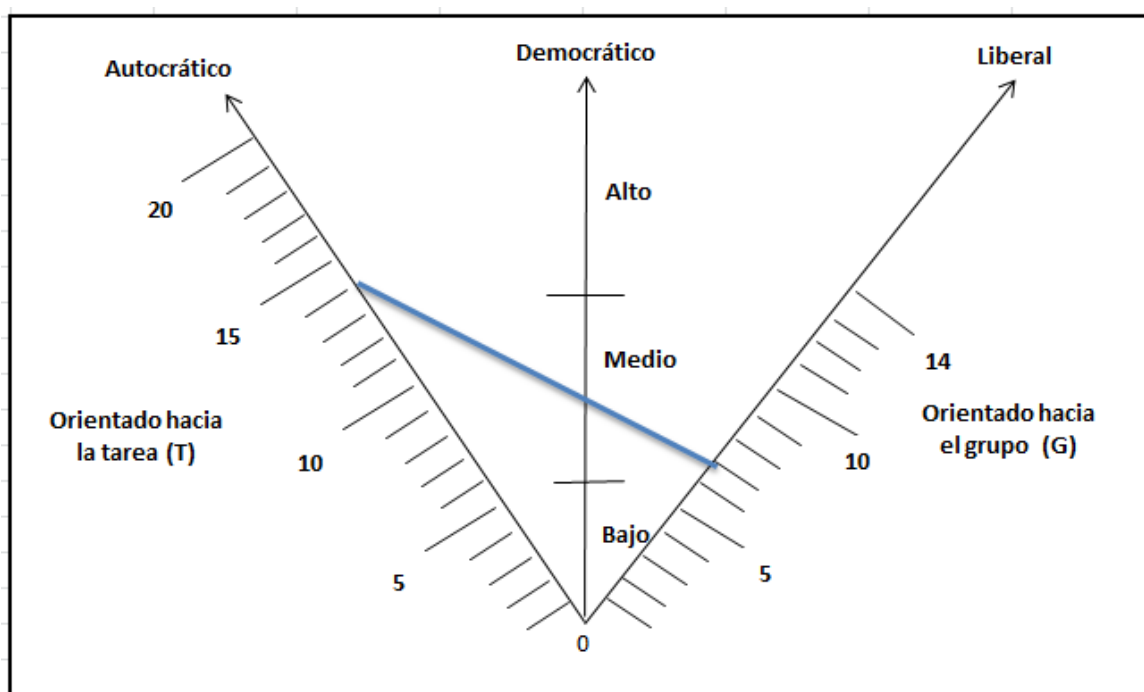


TABLA No. 4			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
14	Medio	7	Autocrática

El estilo de liderazgo predominante en el jefe de control de calidad, es el estilo autocrático con 14 puntos donde se evidencia un Enfoque alto hacia la tarea en combinación con un enfoque bajo hacia el grupo, en el estilo de liderazgo liberal obtuvo una puntuación de 7, lo que indica que hay una gran oportunidad de mejora para potencializar este tipo de liderazgo orientado a equipos de trabajo, y donde el estilo democrático se puede fortalecer para un trabajo en equipo efectivo orientado al cumplimiento de objetivos comunes.

5. el estilo de liderazgo predominante en el JEFE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

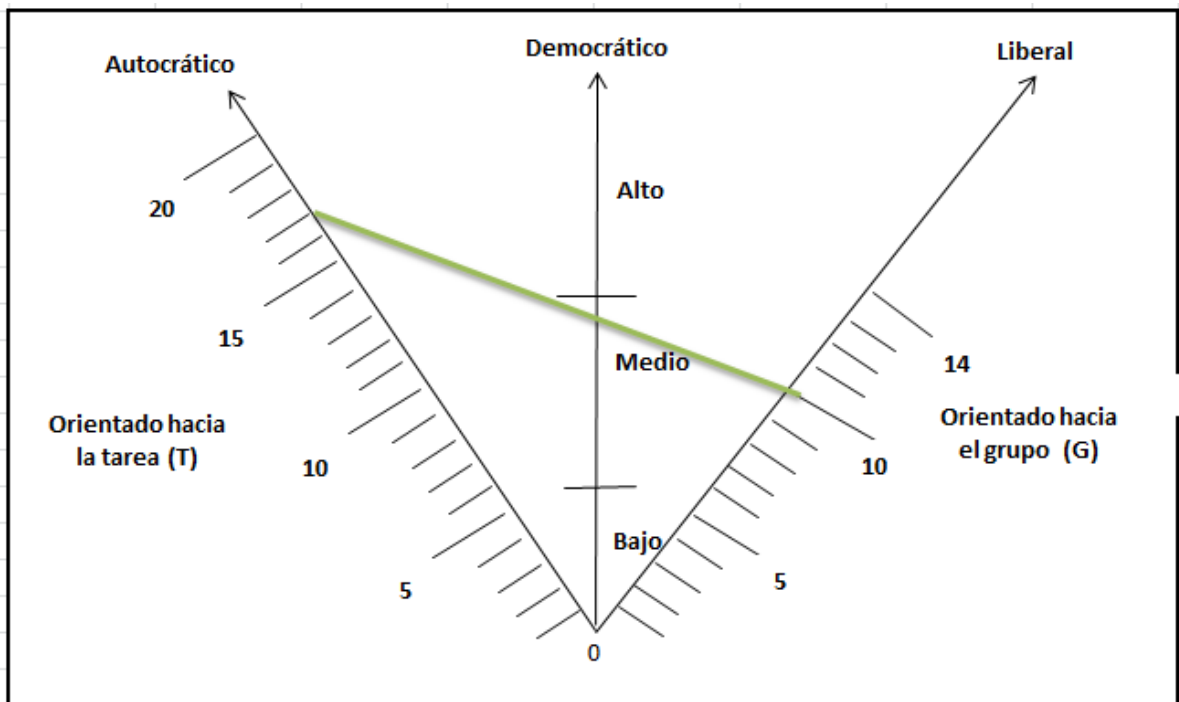


TABLA No. 5			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
17	Medio	10	Autocrática

En la gráfica se observa que El estilo de liderazgo predominante en el jefe de planta de producción, es el estilo autocrático con 17 puntos donde se evidencia un Enfoque alto hacia la tarea y funciones específicas con un enfoque bajo hacia el grupo, en el estilo de liderazgo liberal obtuvo una puntuación de 10, lo que indica que hay una gran oportunidad de mejora para potencializar este tipo de liderazgo orientado a equipos de trabajo, y

acciones como delegar, instruir y acompañar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas laborales. En cuanto al estilo de democrático se encuentra ubicado en una tendencia media.

6. El estilo de liderazgo predominante en el COORDINADOR DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO

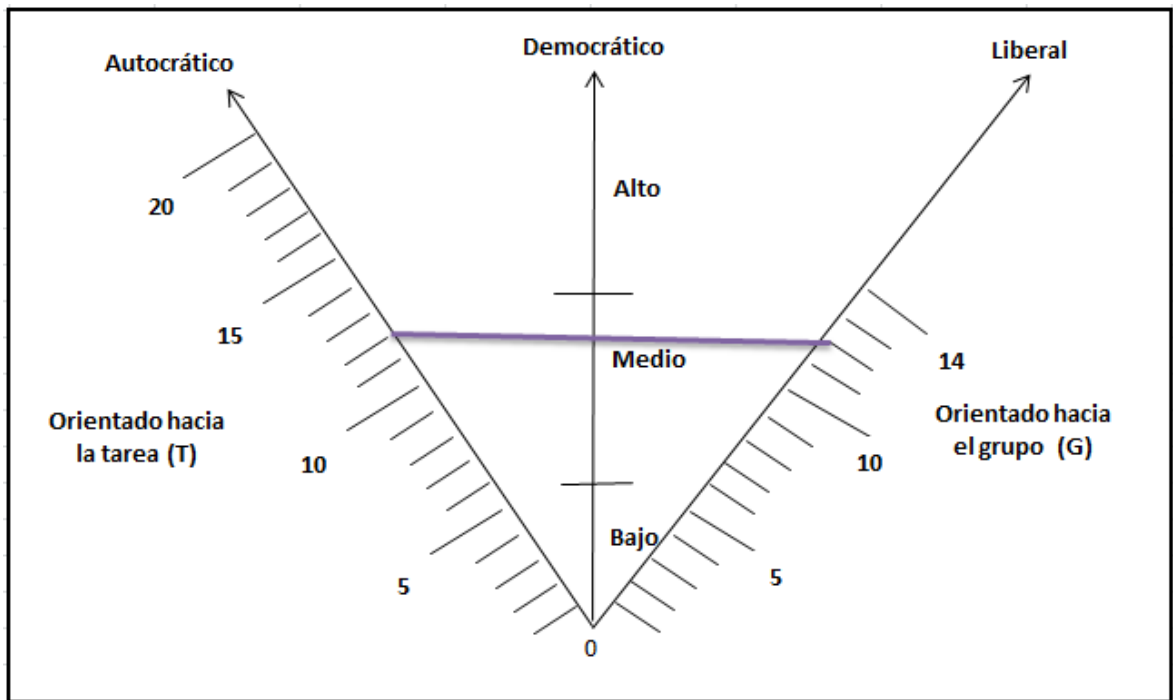


TABLA No. 6			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
12	Medio	11	Autocrático

En la gráfica se observa que El estilo de liderazgo predominante en el coordinador de ingeniería y mantenimiento, es el estilo autocrático con 12 puntos donde se evidencia un Enfoque alto hacia la tarea con un enfoque bajo hacia el grupo, en el estilo de liderazgo liberal obtuvo una puntuación de 11, lo que indica que hay una tendencia marcada donde hay un Enfoque alto hacia el grupo puede tener en cuenta a su equipo de trabajo, puede orientarse a delegar, instruir y apoyar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de

objetivos laborales y se ubica en una tendencia media el estilo de liderazgo democrático, con probabilidades de ubicarse en un nivel alto.

7. El estilo de liderazgo predominante en el COORDINADOR DE MANTENIMIENTO

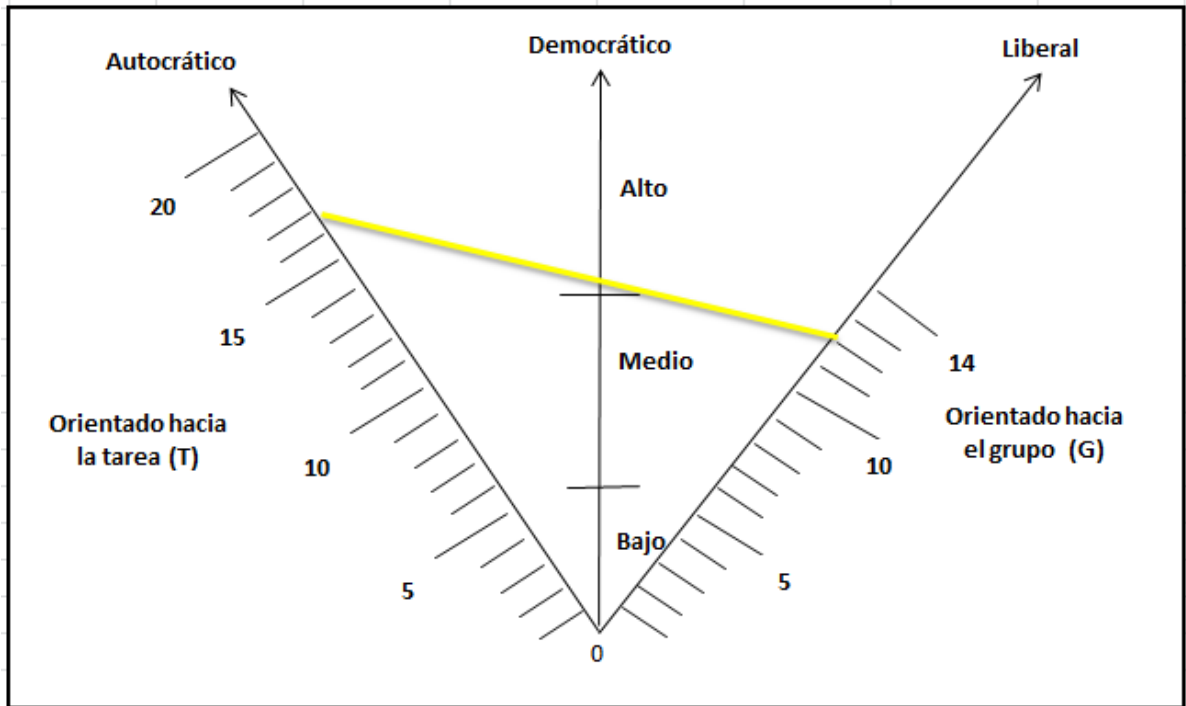


TABLA No. 7			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
17	Alto	12	Autocrático

En la gráfica se observa que El estilo de liderazgo predominante en el coordinador de mantenimiento, es el estilo autocrático con 17 puntos donde se evidencia un Enfoque alto hacia la tarea en el estilo de liderazgo liberal obtuvo una puntuación de 12, lo que indica que hay una tendencia a mejorar y orientarse al equipo de trabajo y se ubica en una tendencia alta el estilo de liderazgo democrático, generando disposición en su estilo de liderazgo de orientarse hacia la tarea y hacia el grupo, generando probablemente mayor participación en su equipo de trabajo.

Análisis General

TABLA No. 8			
No. Autocrático (T)	No. Democrático	No. Liberal (G)	Orientación
100%	0%	0%	Autocrático



En la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. luego de aplicar el instrumento de estilos de liderazgo diseñado por el instituto INCAE, específicamente en la planta de Harinas, se pudo identificar que el estilo de liderazgo predominante de la muestra evaluada es el estilo de liderazgo autocrático, la totalidad de jefes y coordinadores están orientados hacia la tarea, así mismo se pudo concluir que ninguno de los colaboradores evaluados presentan un equilibrio entre ambos estilos, ninguno se podría definir como líder participativo o liberal.

Se obtuvo como resultado general que el 100% de los jefes de área presentan una tendencia hacia el estilo de liderazgo orientado hacia la tarea (autocrático); debido a que la estrategia del negocio está orientada hacia los resultados por ser una empresa del sector de producción, adicional se evidencia que los jefes buscan obtener resultados a corto plazo y

de forma eficiente, lo cual el colaborador absorbe esta información y tiende a darle importancia a la tarea, es decir, a las actividades para la cual fue contratado. Muchos líderes prefieren dar órdenes para que se ejecuten los objetivos, y se persigue que se hagan bien, sin darle el valor a la persona, simplemente se desea obtener resultados y esto es lo que se puede evidenciar que está sucediendo en la planta de Harinas, estos líderes están asumiendo toda la responsabilidad al momento de tomar las decisiones importantes del proceso, son aquellos líderes que se encargan de iniciar las acciones, de dirigirlas, motivan y controlan su personal a cargo.

Todo esto puede prestarse para que los colaboradores o los subalternos consideren que solamente él como jefe es competente y capaz de tomar decisiones importantes, sintiendo que ellos son incapaces de guiarse a sí mismos o que estos jefes pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

El líder autócrata observa los niveles de desempeño de sus colaboradores con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices y dependiendo de la situación que tengan en el día a día y en el desarrollo de sus funciones, puede ser una muy buena opción de liderar, pero sin duda también es importante que puedan contemplar la importancia de involucrar las personas, consultando sus ideas y opiniones sobre las decisiones que les incumben, para evitar que todo el tiempo tengan una postura de dictadores.

Adicional se puede analizar que las relaciones laborales se orientan a la autoridad, el poder y el trabajo fuerte, para alcanzar los objetivos de un área y/o puesto de trabajo, apuntando a la estrategia de la organización y a las políticas corporativas de calidad.

De igual forma las políticas y la dirección de actividades en la planta en su mayoría son decididas directamente por el líder, generando una participación mínima en las actividades, canalizando su energía a aspectos como dar instrucciones para que los procesos y productos de la compañía se lleven a cabo, pueden asumir ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa.

De igual manera se evidencia una tendencia nivel Medio del estilo de liderazgo democrático, lo que puede indicar que estos jefes y coordinadores de alguna manera

escuchan las opiniones de sus trabajadores, pero una desventaja de este tipo de liderazgo puede ser que muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar, dificultando la comunicación entre ambas partes y esto es lo que ocasiona que finalmente estos líderes tengan que tomar la postura de Autocráticos, tomando todas las decisiones importantes del área.

Solo se obtuvo una tendencia alta en el estilo de liderazgo democrático en el Coordinador de mantenimiento, probablemente este líder, este trabajando con su equipo de trabajo aspectos orientados a la tarea, teniendo en cuenta su talento humano y potencializando a los mismos para alcanzar metas con su grupo de trabajo de manera colectiva a su vez alcanzando los objetivos de su área y apuntando a la estrategia de la organización.

En cuanto al estilo de liderazgo Liberal se evidencio que ninguno de los líderes de la compañía se orientan en esta tendencia, posiblemente existan aspectos o características de este tipo de liderazgo en los jefes de la compañía, pero no es predominante este estilo en ninguna de las áreas evaluadas de la planta de harinas de la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A

Por lo tanto se evidencia la importancia en la tarea y en temas de producción y resultados, ya que esta empresa está dedicada a la elaboración de comida balanceada para aves y sus principales clientes son empresas reconocidas en su sector, lo que le implica a esta planta específicamente que los estándares de calidad, la minimización de errores y la calidad de los productos sean el diferenciador y el valor agregado que los identifique en su mercado específico, lo que puede generar en los líderes de la planta de Harinas, la responsabilidad de estar orientados a la estrategia de la organización y sean los que deben asumir la responsabilidad en la toma de decisiones, iniciando y dirigiendo las acciones además de controlar al trabajador, centrando en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades.

Conclusiones

De acuerdo al objetivo general de esta investigación, al identificar el estilo de liderazgo se encontró que, el estilo de liderazgo que predomina en la planta de Harinas de la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. en los jefes y coordinadores es el estilo de liderazgo autocrático, son líderes que no delegan, toman todas las decisiones, y fijan constantemente objetivos a cumplir, teniendo como ventaja principal el éxito y control de procesos y el cumplimiento de metas a corto plazo, es decir, orientado hacia la tarea; con una tendencia a nivel medio en el estilo de liderazgo democrático y una baja participación al estilo de liderazgo liberal, es decir, hacia el grupo.

Comparado con los resultados obtenidos en la aplicación de la batería de riesgos psicosociales realizada en la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. en el análisis de factores psicosociales intralaborales A, en el numeral 12.1 Dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, donde los resultados mostraron un nivel de Riesgo Alto, se evidencio que la retroalimentación al desempeño no se da o no es clara, situación que no es indiferente en el estilo Autocrático identificado en esta investigación, debido a que este tipo de estilo de liderazgo no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, no los considera como personas que tienen opiniones o algo que aportar, los trabajadores son simplemente personas que deben acatar órdenes y se les olvida la importancia de retroalimentar el desempeño de sus colaboradores y asimismo escuchar opiniones o sugerencias que pueden mejorar el proceso o los procedimientos del área.

Adicional en el numeral 13.1 Dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo en el análisis de factores psicosociales intralaborales B, los resultados también mostraron un nivel de Riesgo Alto, según este análisis los indicadores de esta gestión se puede ver cuando no se percibe un liderazgo participativo o democrático, hay conflictos en las relaciones interpersonales y no se les brinda una buena retroalimentación al desempeño, situación que puede evidenciarse al identificar que el tipo de liderazgo democrático tiene una tendencia a nivel medio en seis personas de las siete que participaron en la investigación, el estilo de liderazgo democrático puede mejorar y pasar de una tendencia de nivel medio a una tendencia de nivel alto, para evitar que las personas sientan que no

se les realiza una correcta retroalimentación en su desempeño, dando importancia a su labor.

Por lo tanto el resultado obtenido en la aplicación de la batería de riesgos psicosociales realizada en la empresa Alimentos Balanceados Tequendama S.A. arrojo debilidades en todo el dominio de liderazgo y relaciones interpersonales, claridad de rol, oportunidades para el uso y el desarrollo de habilidades y conocimientos, control y autonomía en el trabajo, demandas en la jornada de trabajo, muy relacionado con el resultado obtenido en esta investigación, donde se evidencia que el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo Autocrático y este tipo de liderazgo tiende a ocasionar sensaciones de frustración y estrés para los trabajadores, porque siempre toman las decisiones y sus características son personas muy dominantes, exigentes, controladores, estas características hacen que las personas no puedan desarrollar abiertamente sus habilidades o mostrar sus conocimientos porque solo deben seguir instrucciones y no pueden tener control en su propio trabajo.

Recomendaciones

Se recomienda reevaluar las competencias de liderazgo, a través de la información suministrada por los perfiles de cargo y por los subordinados de dichos cargos, y así poder establecer las necesidades de entrenamiento u oportunidades de mejora que estos poseen, estas necesidades deben contemplarse dentro de un programa estratégico de entrenamiento en dirección y habilidades gerenciales para los colaboradores con personal a cargo.

Incluir dentro del programa de capacitación de la empresa, las siguientes temáticas: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, técnicas de relajación y control de estrés, resolución de conflictos que les permita a los jefes mejorar su desempeño y enfocarse en su equipo de trabajo dándoles importancia no solo a los resultados si no al grupo como tal.

Es importante que la compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. propicie el trabajo en equipo, con el objetivo de permitir libertad de acción dándole importancia a la orientación hacia el grupo.

Realizar actividades de integración de los diferentes grupos de trabajo de la Planta de Harinas, para potenciar la orientación al grupo sin que ello afecte el logro de los resultados, objetivos y metas.

Es pertinente fomentar el trabajo en equipo para generar mayor participación y sentido de pertenencia, participación a su equipo de trabajo, con el objetivo de permitir libertad de acción para maximizar la orientación al grupo y no solo a los resultados, logrando un equilibrio en el estilo de liderazgo en todos los jefes y coordinadores de la planta de Harinas de Alimentos Balanceados Tequendama S.A

Es importante realizar una nueva evaluación de los estilos de liderazgo, después de realizar las capacitaciones planteadas, en un tiempo prudencial para observar posibles cambios en los estilos identificados en esta investigación.

Es necesario revisar los procesos de inducción para el personal nuevo que ingresa a la compañía a desempeñar cargos que implican liderazgo de grupo.

Definir las fases necesarias para realizar las actividades pertinentes de reinducción para cargos tácticos y estratégicos de la organización donde se encuentra implicados cargos que ejercen influencia sobre grupos y que apuntan a objetivos relacionados con la estrategia de la organización.

Diseñar un plan de carrera para ascensos que permite procesos de selección internos donde se seleccione por competencias cargos estratégicos para la compañía, generando beneficios como desarrollo de los trabajadores, ascensos y reducción de rotación de personal.

Referencias

Bohórquez E. (2014, 16 de Febrero), como está el liderazgo en Colombia, (en línea) Bogotá, Colombia: El espectador, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/esta-el-liderazgo-colombia-articulo-475289>

Chávez, Martínez Gustavo. “Adminístrate Hoy”, Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, pp. 20.

Chiavenato. (1979) Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill de México. Primera edición.

Colegio de Estudios Superiores de Administración (2015), de http://www.cesa.edu.co/ElCesa/lateral/NewsN/2014/Junio/Liderazgo_en_Colombia.aspx

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico, Bogotá: McGraw Hill. Carlos Dávila L. de Guevara ISBN: 958-41-0160-9.

Ferrer J, (2010) Higiene y Seguridad Industrial (en Línea) Bogotá, Colombia: <http://metodologia02.blogspot.com.co/p/tipos-de-muestreo.html>

Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. Management, 18(2), 157–168.

Liderazgo en medio del crecimiento (2013, 15 de Julio), Bogotá, Colombia, (en Línea), Bogotá, Colombia: http://www.cesa.edu.co/ElCesa/lateral/NewsN/2014/Junio/Liderazgo_en_Colombia.aspx

PAEZ, Iliana y YÉPES, Gustavo. Liderazgo: evolución y conceptualización. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004. p.131.

Ramírez A.(2015,9 de Julio), El 80 % de los líderes no sabe anticiparse a las crisis,(en Línea) Bogotá, Colombia: El tiempo, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16069595>

Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. McGraw Hill.

Sierra A. (2016). Análisis de Tipos de Liderazgo en la Empresa Papelería La Cultura 1 Y 2. Trabajo de grado, Psicología Industrial, Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Guatemala.

Sistema de gestión Albateq S.A (2017), /a/albateq.com/sistema-de-gestión-albateq-s-a/

Sregun Daft, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición.

Ugarte, D. (2003). Liderazgo. Disponible en [http:// tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com / 2009 /0 3/ tesis-de-liderazgo-2008.html](http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html).

Apéndices

Anexo 1.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con cedula numero _____, acepto participar voluntariamente en el estudio de los ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS JEFES DE LA COMPAÑÍA ALIMENTOS BALANCEADOS TEQUENDAMA S.A. PLANTA HARINAS.

Declaro que he leído (o se me ha leído) y (he) comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

Firma Participante

Firma Investigador/ Responsable

Lugar y Fecha: _____

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando una copia en poder de cada parte.

Anexo 2.

Ficha Técnica del Instrumento Estilos de Liderazgo

Nombre del instrumento	Test de estilos de liderazgo
Autor	Instituto centroamericano de administración de empresas (INCAE).
¿Qué mide?	La tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo, el cual puede ser: * Autocrático: Orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo. * Participativo: Orientación baja, media o alta para ambos factores, en donde no predomina una orientación particular. * Liberal: Orientación alta hacia el grupo combinada con una orientación baja hacia la tarea.
Forma de aplicación	Es de tipo Auto Evaluación
Tiempo de duración	Entre 30 y 40 minutos
Tipos de respuesta	Son cinco posibles respuestas: A: Siempre B: Casi siempre C: Pocas veces D: Nunca
Objetivo	Determinar la orientación que tiene cada sujeto a optar por un estilo de liderazgo en particular.
Descripción	Consta de 34 ítems, con 5 posibles respuestas, que son propias de un estilo de liderazgo en particular.
Punteos a obtener	20 puntos máximo en el estilo de liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea (T). 14 puntos máximo en el estilo de liderazgo liberal, orientado hacia el grupo (G). Y los niveles bajo, medio, alto en el estilo de liderazgo democrático.

Anexo 3.

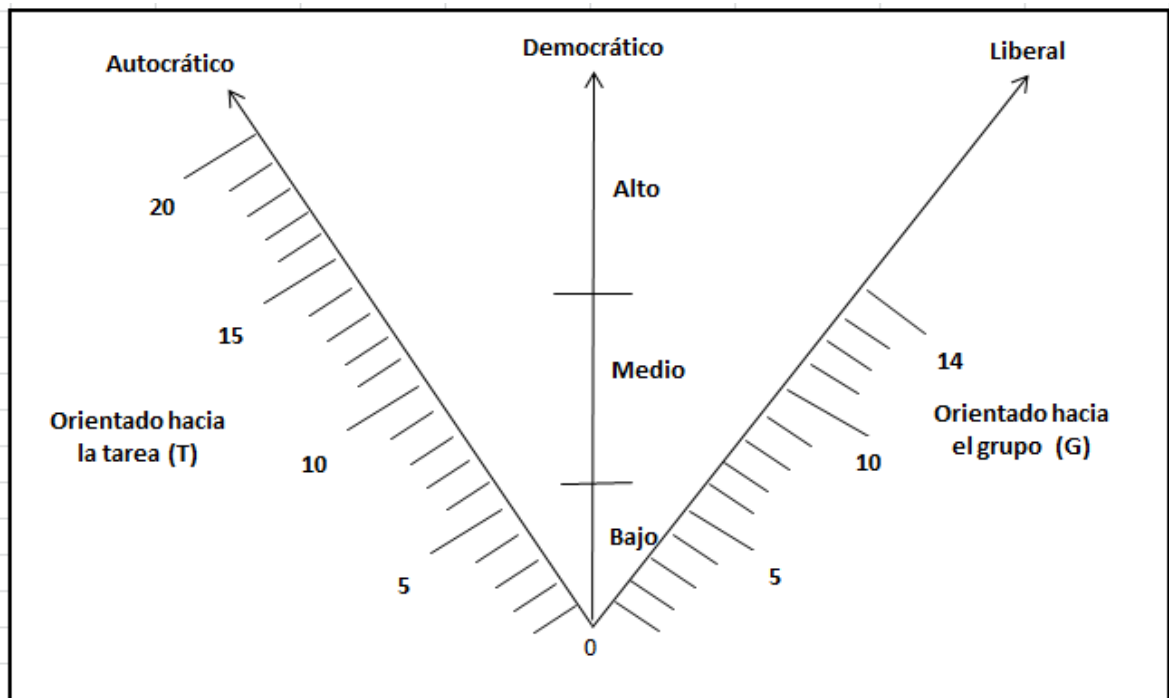
DIAGRÁMA DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Se utilizará una gráfica que representa los estilos de liderazgo:

Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia la tarea (T), estilo de liderazgo autocrático; sobre la escala de la línea izquierda, donde el punteo máximo a obtener es de 20 puntos.

Se debe marcar el número que refleja la orientación hacia el grupo (G), estilo de liderazgo liberal; sobre la escala derecha, donde el punteo máximo a obtener son 14 puntos.

Se debe unir ambos puntos a través de una línea recta y así reflejará la tendencia del nivel participativo dentro de la escala bajo, medio o alto.



Anexo 4.

Test de Estilos de Liderazgo

Autoevaluación

Cargo: _____ **Genero:** _____ **Edad:** _____

Instrucciones:

Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como Jefe o Coordinador de la Planta de Harinas, de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. La objetividad de sus respuestas es la clave para la correcta medición. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea.

Forma de interpretación:

A	B	C	D
Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca

No	Pregunta	A	B	C	D
1	Soy portavoz del equipo hacia el exterior.				
2	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral.				
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo.				
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a reglamentaciones establecidas.				
5	Permito que los miembros del grupo a mi cargo solucionen problemas acorde a sus criterios.				
6	Presiono para obtener mayores logros en relación a otros grupos concurrentes.				
7	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos.				
8	Examino mis opiniones en el interior del grupo.				
9	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que más les parezca.				
10	Trabajo duro para progresar				
11	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre				
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes				
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo a ritmo acelerado				
14	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista				
15	Yo dirijo los diferendos o conflictos que surgen en mi grupo de trabajo.				
16	Me ocupo de cada detalle del trabajo de mi grupo.				
17	Represento a mi grupo en situaciones externas.				
18	Dudo en dar a mi grupo libertad de acción.				
19	Decido qué debe hacerse y cómo debe hacerse				
20	Presiono para la obtención de resultados de la gente a mi cargo				

21	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente.				
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal como está previsto.				
23	Posibilito a los miembros del grupo que trabajen más duro.				
24	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo				
25	Estoy dispuesto a la introducción de cambios.				
26	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro.				
27	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo.				
28	Determino la agenda para la ejecución de la tarea.				
29	Estoy dispuesto a explicar mis vías de acción				
30	Convenzo a los demás de que mis puntos de vista son los más convenientes				
31	Posibilito que los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo				
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado.				
33	Actúo sin consultar con mi grupo de trabajo				
34	Solicito a mi grupo de trabajo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes				

Fuente: Instituto de Administración de Empresas INCAE (2013.)

¡Gracias por su Colaboración!